

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Marketingová strategie podnikání**

**Alyona Saloyedova**

© 2015 ČZU v Praze

# Marketingová strategie podnikání

---

## Marketing strategy of the business

### **Souhrn**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou strategického podnikání pivovarů v době globalizace a konsolidace mezinárodních trhů. V teoretické části práce je pojednáno o základech marketingového plánování, typech marketingových strategií a jednotlivých postupech pro výběr správné marketingové strategie. Analytická část práce obsahuje interní analýzu společnosti Pivovary Staropramen s.r.o., která byla zvolena pro praktickou aplikaci, analýzu českého pivního trhu a jeho vývoj v čase, současné trendy pivního trhu v globálním měřítku. V další části práce je popsán postupný vývoj volby marketingové strategie vstupu společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. na nový trh a jednotlivé cíle při uplatňování zvolené strategie. V závěru je zhodnocená celá práce, předpoklady, dosažené výsledky vlastní práce a přínosy, které práce poskytla.

**Klíčová slova:** marketingová strategie, marketingový mix, konkurenční výhoda, SWOT, SPACE analýza

## **Cíle práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě výsledků provedené situační analýzy navrhnout marketingovou strategii společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Uvedeného cíle má být dosaženo prostřednictvím dílčích cílů a postupů:

- vyhodnocení dosavadních výsledků podnikání
- vyhodnocení situační analýzy – identifikace rozhodující tržní příležitosti a konkurenční výhody
- strategické možnosti v podnikání firmy
- doporučená opatření k návrhu marketingové strategie

## **Metodika řešení**

Tato diplomová práce je zpracována na základě poznatků z odborné literatury, analýz a hodnocení informací společnosti, vývoje trhu a souvislostí tohoto vývoje se změnami v ekonomice. V praktické části práce byla provedená analýza současné situace společnosti, v rámci které byl proveden audit marketingového mixu a finanční analýza společnosti.

Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu zájmových skupin a analýzu zdrojů a kompetencí. Analýza vnějšího prostředí je rozdělená na analýzu vlivu světové ekonomiky a analýzu vlivu národního prostředí. V rámci analýzy vlivu světové ekonomiky jsou provedeny analýza celosvětové poptávky po pivu podle jednotlivých regionů, zmíněna problematika konsolidace pivovarnického průmyslu, zohledněna celosvětová ekonomická situace a faktory ovlivňující cenu piva.

Analýza vlivu národního prostředí je provedená metodou STEP a obsahuje analýzu odvětví pomocí Porterova modelu.

Výsledky analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou shrnuty do SWOT matice. Pro hodnocení strategických variant byla použita metoda QSPM, pomocí které byla zvolena strategie vstupu na zahraniční trh.

Pro hodnocení cílového trhu byla použita analýza atraktivity trhu, která obsahuje:

- faktory obecné: HDP, inflace, nezaměstnanost, mzdy, domácí poptávka a životní styl.
- faktory specifické: růst a velikost trhu, intenzita přímé konkurence, průměrná rentabilita, možnost substituce, bariery vstupu na trh a možnosti diferenciacce.

Poté co se ukázalo, že zvolený trh je atraktivní, byla provedená segmentace trhu a výběr cílové skupiny. Pro zjištění informací o spotřebitelském chování byl proveden kvantitativní průzkum cílové skupiny, pomocí dotazování. Dalším krokem byla provedená analýza konkurentů, sestavená strategická mapa a prognóza vývoje trhu. Posledním krokem bylo určení marketingových cílů, jak hlavních, tak i podle jednotlivých složek marketingového mixu a návrh opatření.

## **Výsledky vlastní práce**

Pivovary Staropramen jsou součástí společnosti Molson Coors Brewing, která patří mezi největší pivovarnické společnosti světa. Svou podnikatelskou činností vyvíjí v Kanadě, USA, střední Evropě, Velké Británii a na dalších exportních trzích. Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. s 17% podílem na českém trhu je druhým největším producentem piva a značným exportérem.

Z vnitřní situační analýzy bylo zjištěno, že společnost nedisponuje dostatečnými finančními zdroji (index bonity se pochybuje kolem 1), ale má dobrou pověst a široké portfolio, které prochází pořádnými inovacemi. Společnost se snaží reagovat na změny poptávky na trhu a uvádí na trh nové produkty. Podle informací společnosti Staropramen s.r.o. se celkové portfolio společnosti dá rozdělit na tři segmenty: Core (mass market), Value for money a Prémiové značky. Při rozboru portfolio společnosti bylo zjištěno, že nejvíc ze všeho společnost prodává produkty ve skleněných láhvích – 42%. Na druhém místě jsou sudy – 40%. Nejmenší objem na celkovém objemu zaujímají cisterny. Podle interních odhadů Pivovaru Staropramen s.r.o. zhruba polovinu objemu společnosti pro český trh pokrývá značka Braník, podíl značky Staropramen v portfolio je asi 40%. Zbýlých 10% produkce poté pokrývají značky Ostravar, Stella Artois, Sládkova limonáda, Carling british cider a další. Ceny produktů společnosti jsou na stejné úrovni s konkurenčními produkty, z čehož lze konstatovat, že produkty Staropramenu jsou cenově konkurenceschopné. Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. prodává své produkty nejen v tuzemsku, ale exportuje je také do zahraničí. Export produktů společnosti meziročně stoupá. Na propagaci Staropramen v roce 2013 vynaložil 276 mil. Kč.

Analýza vnějšího prostředí ukázala, že český pivní trh dosáhl svého maxima, a spotřeba piva na osobu meziročně klesá. Poptávka po pivu na celosvětovém trhu roste

díky růstu poptávky na Asijských trzích. Pivní trh Asie zaujímá necelých 35% celosvětového trhu a má meziroční růst kolem 5%. Pro analýzu pivovarnického odvětví byla provedena analýza pěti hybných sil, která odhalila, že čím dál se zvyšuje rivalita mezi konkurenty a roste ohrožení ze strany substitutů. Podle výsledků vnější a vnitřní analýzy byla sestavená SWOT matice, ze které vzešlo několik strategických variant pro další rozvoj společnosti. Tyto varianty byly zhodnoceny pomocí matice QSPM, a zvolená strategie vstupu na zahraniční trh.

Za cílový trh byl zvolen Kazachstán, jako potencionálně perspektivní a rostoucí trh Asie. V roce 2013 na tento trh vstoupila společnost Plzeňský prazdroj se značkou Pilsner urquell, a tři roky před tím na trh Kazachstánu společnost uvedla značku Velkopopovický kozel. Značka Krušovice na danem trhu se začala prodávat před 4 lety. Vzhledem k tomu, že popularita českého piva na danem trhu roste, společnost Carlsberg v roce 2011 uvedla na trh značku Žatecký gus, které se podařilo během 2 let dosáhnout 2% podílu na trhu. Analýza cílového trhu byla provedena pomocí zhodnocení faktorů obecných (růst HDP, míra nezaměstnanosti, úroveň mezd, domácí poptávka a životní styl) a specifických (velikost a růst trhu, intenzita přímé konkurence, rentabilita, možnosti diferenciacce, substituce a bariéry vstupu). Pomocí hodnocení těchto faktorů byla provedena analýza atraktivity trhu, která ukázala, že tento trh je atraktivní, jelikož hodnota dosáhla 76% ze 100%. Podle společnosti AC Nielsen meziroční růst trhu během následujících tři let bude dosahovat 5% ročně.

Dalším krokem bylo provedení segmentace trhu a určení cílový segment pro vstup společnosti Pivovary Staropramen s.r.o., kterým je segment premium. Pro analýzu preferencí cílové skupiny byl proveden kvantitativní výzkum metodou dotazování pomocí elektronických a papírových dotazníků. Provedený průzkum měl potvrdit předpokládanou hypotézu, že Kazašští konzumenti vybírají pivo podle značky a země a mezi producenty piva preferují české a německé značky piva. Dalším předpokladem bylo to, že spotřebitelé piva prémiových značek nejsou citliví vůči ceně, a nejvýznamnějším kanálem distribuce piva prémiového segmentu je RKA (supermarkety). Tyto předpoklady byly potvrzeny, a zajímavostí je to, že i když konzumenti piva v Kazachstánu preferují české a německé značky, většina z nich nedokáže odlišit importované značky od licenčních (vyrobených v Kazachstánu podle licence). Pomocí analýzy konkurence a sestavení strategické mapy bylo zjištěno, že

na trhu jsou dva hlavní hráči Carlsberg a Efes, v portfoliích, kterých bylo určeno několik značek považovaných za potencionální konkurenty. Jelikož v provedeném průzkumu se vyskytovaly další pivní značky, které spotřebitelé považují za oblíbené, bylo určeno několik dalších potencionálních konkurentů, jejichž značky jsou importované menšími distribučními společnostmi. Pro vstup na trh bylo provedeno hodnocení tří variant, kterými jsou:

- export piva do Kazachstánu
- produkce licenčního piva v Kazachstánu
- vstup na trh formou fúze nebo akvizice.

Pomocí hodnocení jednotlivých faktorů náročnosti a rizikovosti při vstupu na trh tou či jinou formou, byla zvolena varianta vstupu na trh formou licence. Pro tuto strategii byly stanoveny dlouhodobé marketingové cíle v horizontu pěti let a určený jednotlivých cílů všech nástrojů marketingového mixu. Za dlouhodobý cíl je považované dosažení stejného podílu na trhu jako největší konkurent, kterým je Žatecký gus s 2% podílem. Stejného podílu na trhu má být dosažené během tři let, a 5% podílu trhu během pěti let.

Na závěr jsou doporučeny opatření pro stanovenou variantu. Hlavním ohrožením zvolené strategie je ztráta kontroly nad značkou po podepsání dohody s partnerem v Kazachstánu. Z tohoto důvodu je důležitým úkolem pro společnost výběr strategického partnera.

## Seznam použitých zdrojů

### Literatura

1. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol., *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada publishing, 528 s., ISBN 80-247-8034-8
2. FORT, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada publishing, 2012, 384 s., ISBN 80-247-8143-3
3. FTOREK J., *Public relations jako ovlivňování mínění, Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2012, 215 s., ISBN 80-247-3926-7
4. HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1
5. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*. 4 evropské vydání. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. KARLÍČEK, M., KRÁL P., *Marketingová komunikace*, Praha: Grada publishing, 2011, 213 s., ISBN 80-247-3541-5
7. KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*. 12. vydání. Praha, 2007, 788 s. ISBN 01-314-5757-8
8. KOTLER, P., *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
9. KOTLER, P., *Moderní marketing*. 4 evropské vydání Praha, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada publishing, 2006, 277 s., ISBN 80-247-0966-X
11. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPEL, O., *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 2002, s. 206, ISBN 80-717-9453-8
12. MACHKOVÁ, H. a kolektiv, *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada publishing, 2006, s. 205, ISBN 80-247-1678-X
13. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H., *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada publishing, 2010, 320 s., ISBN 978-80-247-3622-8
14. PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*. Praha: Grada publishing, 2003, 581s., ISBN 80-247-0254-1

15. TOMEK, J., *Základy strategického marketingu*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Katedra marketingu a obchodu, 2001, 155 s. ISBN 80-7082-821-8

### Internet

1. Agrární WWW Portál 2015. Dostupné z WWW < <http://www.agris.cz>>
2. American Marketing Association: *Definition of marketing*. [2007-10-01], [cit. 2014-05-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.ama.org>>
3. Business info: *Kazachstan, ekonomická charakteristika země*, 2014. [cit. 2014-10-26], Dostupné z WWW <<http://www.businessinfo.cz>>
4. Ereport: *Mezinárodní ekonomika*, [on-line]. [cit. 2015-01-20], Dostupné z WWW <<http://www.ereport.ru>>
5. Canadian Malting Barley Technical centre: *Consolidation in the world brewing industry*, [on-line]. [cit. 2015.20.03], Dostupné z WWW < [http://www.canbar6.usask.ca/files/33a\\_McCaig.pdf](http://www.canbar6.usask.ca/files/33a_McCaig.pdf) >
6. Comcon-2 Eurasia: *Analýza spotřebitelů piva v Kazachstaně*, [on-line]. [cit. 2015-02-09], Dostupné z WWW <[http://www.comcon-2.kz/publ\\_market/issm\\_000032.php](http://www.comcon-2.kz/publ_market/issm_000032.php)>
7. Český Statistický Úřad, [online]. [cit. 2013.11.24], Dostupné z WWW <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032114.docx#priloha>>
8. Český svaz pivovarů a sladovnictví: *zprava*, 2014. [cit. 2014-10-03], Dostupné z WWW <[http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty\\_tz/2014\\_04\\_zprava](http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_04_zprava)>
9. Institute of international finance: *Global economic monitor 2015*, [on-line]. [cit. 2015-03-16], Dostupné z WWW <<https://www.iif.com>>
10. Kirin Holdings: *Global beer consumption by country in 2013*, 2013. [cit. 2015-03-28], Dostupné z WWW <<http://www.kirinholdings.co>>
11. Lidové noviny: *Staropramen mění majitele*, 2014. [cit. 2014-10-15], Dostupné z WWW < <http://byznys.lidovky.cz/staropramen-meni-majitele-dci-/firmy-trhy>>
12. Marketingový časopis 4p. Dostupné z WWW < <http://www.4p.ru>>
13. Mezinárodní ekonomika. Dostupné z WWW <<http://www.ereport.ru>>
13. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Ekonomická charakteristika země*, 2014, [cit. 2015-02-01], Dostupné z WWW <<http://www.mzv.cz>>



14. Marketingový časopis 4p: *Sociální členění obyvatel Kazachstánu*, [on-line]. [cit. 2015-03-12], Dostupné z WWW <<http://www.4p.ru/main/research/5504/>>
15. Newton Media česká republika: *mediální analýzy českého pivovarnického trhu*, 2014. [cit. 2014-12-24], Dostupné z WWW <<http://www.newtonmedia.cz>>
16. Pivovary-staropraven: *o společnosti*, [on-line]. [cit. 2014-10-09]. Dostupné z WWW <<http://www.pivovary-staropraven.cz/cs/o-nas/o-spolecnosti/>>
17. Retail info: *spotřeba piva*, 2012. [cit. 2014-10-26], Dostupné z WWW <<http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/spotreba>>
18. Statistická agentura Kazachstana: *počet obyvatelstva v Kazachstánu*, [on-line]. [cit. 2015-03-10], Dostupné z WWW <<http://stat.gov.kz>>
19. Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2014. [cit 2014-10-13], Dostupné z WWW <<https://or.justice.cz>>

### **Ostatní zdroje**

1. Doc. Ing. TICHÁ I., prof. ing. HRON J., DrSc., *Skripta Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze PEF, 2009, s. 238. ISBN 978-80-213-0922-7
2. AC Nielsen Kazachstan, *Kazachstan beer market reports*, 2012-2013, interní data
3. ROSOCHATECKÁ, E. a kol., *Cvičení z ekonomiky podniků*. ČZU v Praze PEF, 2009. s. 138. ISBN 978-80-213-2258-5
4. Český svaz pivovarů, *Zpráva o stavu českého pivovarnictví a sladařství*. 2014